

Communiqué de presse, le 30 janvier 2025

Emploi et travail des seniors : enrichir le dialogue social et préparer les organisations à l'allongement des carrières.

Les préconisations de Réalités du Dialogue Social, dans un dialogue avec Plein Sens, autour de la présentation du vadémécum de l'Association « mener les négociations sur les travailleurs expérimentés ».

Le 14 novembre 2024, les partenaires sociaux se sont entendus sur un Accord National Interprofessionnel (ANI) en faveur de l'emploi des salariés expérimentés, signé depuis par la CFDT, la CFTC, la CFE-CGC et FO, ainsi que par le Medef, la CPME et U2P. Cet accord marque une avancée majeure dans la structuration du dialogue social sur l'emploi des travailleurs expérimentés, en rendant obligatoire des négociations triennales et en proposant un ensemble de mesures incitatives et contraignantes.

En parallèle, le vadémécum¹ « Mener les négociations sur les travailleurs expérimentés » publié en novembre 2024, rédigé en amont de l'ANI par Réalités du dialogue social avec le concours d'Olivier Mériaux, directeur des études & synthèses de Plein Sens et Emmanuelle Soumeur, présidente et fondatrice de SAISON3, propose un cadre méthodologique et des outils pratiques pour anticiper et gérer les évolutions démographiques en entreprise.

Il s'appuie en effet sur une approche plus managériale et organisationnelle, mettant l'accent sur l'anticipation et la valorisation des seniors dans l'entreprise. Un **addendum de janvier 2025² décryptant l'ANI du 14 novembre 2024**, permet aujourd'hui de croiser ces deux approches et d'affiner les implications pratiques pour les entreprises et les salariés.

Les éléments clés de l'ANI et leur mise en perspective avec le vadémécum

1. Une négociation obligatoire triennale structurante

L'une des avancées majeures de l'ANI est l'institutionnalisation d'une négociation obligatoire tous les trois ans sur « l'emploi, le travail et l'amélioration des conditions de travail des salariés expérimentés », applicable aux branches professionnelles et aux entreprises de plus de 300 salariés. Les entreprises plus petites peuvent y participer volontairement. **L'ANI répond aux questions posées par le vadémécum pour structurer la négociation mais ce dernier préconise également une approche continue et ouverte sur l'intergénérationnel en complément d'une négociation triennale.** Il insiste sur la nécessité d'intégrer ces sujets dans une stratégie globale RH et non comme une simple contrainte légale.

¹ Pour [télécharger le vadémécum](#), réservé aux membres de l'Association

² Pour [télécharger l'addendum](#), réservé aux membres de l'Association

2. Des rendez-vous clés pour anticiper les transitions professionnelles

L'ANI impose deux entretiens professionnels renforcés à 45 ans et avant 60 ans : pour discuter de l'aménagement de fin de carrière et des modalités de passage progressif à la retraite. Le vadémécum partage cet objectif, tout en donnant des pistes pour une gestion individualisée et dynamique des carrières seniors. Il suggère notamment d'inclure les salariés eux-mêmes dans une démarche de construction de parcours modulables, tenant compte de leur motivation, état de santé et aspirations.

3. Un rôle renforcé du management et des RH

L'ANI rappelle que la gestion des carrières seniors ne peut se faire sans une implication forte du management et des services RH. Les entreprises devront intégrer ces enjeux dans leurs objectifs stratégiques et sensibiliser leurs équipes (politique de formation des managers notamment).

Le vadémécum met en avant l'importance du changement culturel et insiste sur le fait que les plus expérimentés doivent être perçus comme des atouts stratégiques. Il souligne aussi la nécessité d'un accompagnement spécifique des managers, souvent mal préparés à gérer des équipes intergénérationnelles.

4. L'aménagement des fins de carrière : plus de flexibilité pour les seniors

L'ANI assouplit et renforce plusieurs dispositifs clés. L'objectif : éviter les sorties prématurées du marché du travail tout en offrant des conditions adaptées à travers 3 points :

- Retraite progressive dès 60 ans : les employeurs devront justifier leur refus si un salarié demande un aménagement du temps de travail.
- Facilitation du cumul emploi-retraite : pour permettre aux travailleurs expérimentés de prolonger leur activité tout en sécurisant leurs droits.
- Création de temps partiels de fin de carrière, avec une possible compensation salariale co-financée par l'employeur.

Pour faire vivre ce cadre juridique et lui donner davantage de sens, le vadémécum propose une gestion proactive de ces dispositifs à travers des politiques de transmission des savoirs, de mentorat et d'offboarding structuré. Il souligne l'importance de rituels de reconnaissance pour les départs en retraite (ex. cérémonies, valorisation des contributions).

5. Le Contrat de valorisation de l'expérience : un pari sur le retour à l'emploi des seniors

L'ANI introduit un nouveau contrat expérimental en CDI, réservé aux demandeurs d'emploi de 60 ans et inscrits à France Travail. Ce contrat vise à inciter les entreprises à recruter des seniors en échange d'exonérations de charges patronales et d'un assouplissement des conditions de mise à la retraite.

Si le vadémécum ne traite pas directement du chômage des seniors, il souligne l'importance de leur réintégration dans une logique de valorisation des compétences. L'ANI prend ici une approche incitative, mais reste à voir si ce contrat séduira réellement les entreprises et les travailleurs.

6. Un suivi et une évaluation renforcés

L'ANI prévoit deux comités de suivi :

1. Comité de suivi de la transposition : veille à ce que les mesures soient fidèlement intégrées dans la législation.
2. Comité de suivi de la mise en œuvre : analyse l'impact de l'accord et l'évolution des pratiques dans les entreprises.

Le vademécum privilégie une évaluation continue au sein des entreprises, avec des indicateurs internes et une adaptation progressive des politiques RH. L'ANI, plus formel, s'assure que les engagements pris par les partenaires sociaux seront effectivement appliqués et évalués.

Conclusion : un ANI structurant mais encore à éprouver

L'ANI marque un tournant législatif et social en intégrant pleinement l'emploi des travailleurs expérimentés dans le dialogue social des entreprises. Toutefois, son efficacité dépendra de son éventuelle transposition législative et de son appropriation par les entreprises.

Le résumé du vademécum « Mener les négociations sur les travailleurs expérimentés » :

Les travaux mettent en avant la nécessité d'anticiper l'allongement des carrières en intégrant pleinement les seniors dans les stratégies RH. Ils recommandent de redynamiser les parcours professionnels par la mobilité interne, la reconversion et la formation continue, tout en améliorant les conditions de travail grâce à des dispositifs tels que le télétravail, le temps partiel et l'ergonomie. La prévention de l'usure professionnelle et le maintien en bonne santé des salariés sont essentiels pour garantir un vieillissement actif. Enfin, ils soulignent l'importance d'une transition bien accompagnée vers la retraite, via le mentorat, la transmission des savoirs et des actions de reconnaissance, adaptées aux ressources de chaque entreprise.

À propos de Réalités du dialogue social

L'Association Réalités du dialogue social a pour ambition de promouvoir le dialogue social sous toutes ses formes et de témoigner de son importance dans le cadre des relations professionnelles. Elle offre aux directions des ressources humaines comme aux organisations syndicales d'employeurs et de salariés, un lieu de rencontres propice au débat en dehors des cadres traditionnels de négociation collective. Elle sensibilise aux enjeux des relations sociales et aux apports du dialogue social au travers d'enquêtes, d'études, de conférences et de sessions de sensibilisation auprès des étudiants. Reconnue d'intérêt général, l'association s'adresse aussi bien aux acteurs du monde du travail, qu'aux étudiants et à l'ensemble des citoyens.

En chiffres, ce sont :

400 membres

7 groupes de réflexion thématiques mobilisant **60** membres & partenaires

33 années d'existence

Contact :

Maud STÉPHAN – Déléguée générale

06 22 80 80 00 – mstephan@rds.asso.fr

www.rds.asso.fr